

1 Einleitung

Personen und Handlung dieser Erzählung sind frei erfunden. Sollten sich bei der Schilderung von Diskussionen zu agilen Themen Ähnlichkeiten mit Situationen in realen Projekten ergeben haben, so sind diese Ähnlichkeiten weder beabsichtigt noch zufällig, sondern unvermeidlich.

*frei nach Heinrich Böll,
»Die verlorene Ehre der Katharina Blum«*

Willkommen zurück in Wieimmerland!

Drei Jahre sind vergangen, seit die »Musketiere der Drachenfalle« mithilfe des Einhorns Bumaraia aus dem Lande Scrum die beste und flexibelste Drachenfalle aller Zeiten in kleinen Schritten geplant und gebaut haben. Auf Geheiß von König Schærmæn dem Weißnichtwievielten hatten sich alle Mitglieder des erfolgreichen Scrum-Teams anschließend auf die verschiedenen Fallenwerkstätten im Land verteilt. Dort sollten sie als Berater die Ideen von Scrum auf die Drachenfallenproduktion übertragen (wer das erste Buch »Geschichten vom Scrum« nicht gelesen hat, findet in Anhang A eine ausführlichere Zusammenfassung der Ereignisse).

Scrum hat in Wieimmerland seinen Siegeszug angetreten – genau wie in unserer Welt. Hier wie dort stellen die Projektmitglieder fest, dass das Erlernen von Scrum recht einfach ist, das erfolgreiche Arbeiten mit Scrum hingegen viele Fragestellungen aufwirft, für die der Scrum Guide keine Antworten parat hat. Da hilft nur eines: Man macht sich auf eigene Faust auf die Suche nach Antworten, indem man sich mit anderen Agilisten und Scrum-Anwendern vernetzt und austauscht – wohl wissend, dass das, was woanders gut funktioniert, nicht zwingend auch im eige-

Scrum ist einfach zu lernen, aber schwer zu leben.

nen Kontext erfolgreich sein wird. Es gibt keine Patentrezepte für erfolgreiche Projekte.

*Das zweite
Wieimmerländer
Scrum-Treffen*

Eine gute Gelegenheit, um Gleichgesinnte zu treffen, sind bekanntlich Fachkonferenzen und Community-Treffen. Dieses Buch handelt vom zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffen. Dort versammeln sich Anwender und Interessierte agiler Vorgehensweisen aus Wieimmerland und den Nachbarländern, um mit großer Freude und Neugier ihre Erfahrungen auszutauschen, neue Ideen zu entwickeln und Thesen kontrovers zu diskutieren. Veranstaltet wird dieses Treffen von den Musketieren der Drachenfalle. Die Organisatoren haben aus der ersten Auflage des Wieimmerländer Scrum-Treffens viel gelernt und diese Erfahrung in das Format des zweiten Treffens einfließen lassen. *Inspect & Adapt par excellence.*

Nur Scrum?

Wengleich die Veranstaltung »Scrum-Treffen« heißt, so wird in den Sessions eine große Bandbreite agiler Themen diskutiert: Es geht unter anderem um agile Führung, Kanban, Verantwortung und Selbstorganisation, Rollenkonflikte – und immer auch um agile Werte. Nicht umsonst bilden Werte die Basis aller agilen Konzepte und Methoden – vom Agilen Manifest über Scrum, XP und Kanban bis hin zu moderner Führung.

*In Anhang B werden die
Protagonisten kurz
vorgestellt.*

Die Protagonisten des Buches (die in Anhang B kurz skizziert werden) machen durch ihr Handeln die agilen Werte erlebbar. Manchmal zeigen sie auch, was passiert, wenn jemand diese Werte verletzt.

Für wen ist dieses Buch?

Für neugierige Agilisten

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die Anregungen für die Anwendung der gemeinhin als »agil« bezeichneten Projektmanagementmethoden im gesamten Unternehmen suchen und diese auf eine erzählerische Art und Weise vermittelt bekommen möchten. Sie haben schon praktische Erfahrungen mit agilen Methoden sammeln können und suchen nach Denkanstößen, um ihren agilen Horizont zu erweitern und neue Werkzeuge, Prinzipien und Praktiken kennenzulernen, die sie mit ihren Teams gemeinsam ausprobieren können. Dabei ist ihnen die thematische Breite wichtiger als die inhaltliche Tiefe.

Viele Diskussionsrunden des zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffens behandeln oder berühren Führungsthemen. Selbstorganisierte Teams verlangen eine andere Art von Führung. Das erfordert oft eine neue Haltung seitens der Führungskräfte – und viel Vertrauen auf allen Seiten. Dieses Buch bietet Führungskräften eine Vielzahl von Denkanstößen für die Reflektion und Neugestaltung ihrer Rolle.

Für Führungskräfte

Apropos Rolle: Die Zielgruppe des Buches umfasst alle Rollen, die man in agilen Projekten antrifft – vom Product Owner bis zum Scrum Master, von der Entwicklerin bis zum Fachexperten. Es ist uns ein Anliegen, allen Rolleninhabern ein gemeinsames Grundverständnis von Agilität zu ermöglichen – gerade weil die gängigen Schulungen und Zertifizierungen ganz gezielt einzelne Rollen im Fokus haben. Immer wieder erleben wir in Projekten, dass einzelne Rollen eine Schulung durchlaufen haben, andere (meistens das Entwicklungsteam sowie die Auftraggeber und Führungskräfte) hingegen nicht. Dieses Ungleichgewicht an agilem Wissen sorgt oft für Missverständnisse und in der Folge für Probleme und Verzögerungen – die dann nicht selten der Methodik angelastet werden. Deshalb wollten wir ein Buch für alle an Agilität Interessierten schreiben.

Für alle agilen Rollen

Dieses Buch ist kein Scrum-Lehrbuch. Wir verwenden die Scrum-Begriffe, ohne sie zu erklären – erwarten also gewisse Grundkenntnisse in Sachen Scrum. Aber keine Angst: Die Mechanik und Terminologie von Scrum lässt sich schnell erlernen. Einen guten Schnelleinstieg vermittelt – neben dem offiziellen Scrum Guide ♦ – unser Buch »Scrum – kurz & gut« ♦. Aber was soll dieses merkwürdige Zeichen hinter dem Buchtitel bedeuten?

*Scrum-Grundwissen
erforderlich*

Weiterführende und vertiefende Literatur

Zur tiefer gehenden Beschäftigung mit einzelnen Themen verweist eine kleine *Gemme* ♦ im Text auf die Links und Literaturtipps in Anhang C »Gemmen der Wieimmerländer Staatsbibliothek«. Da dieses Buch wie erwähnt sehr breit und dafür weniger tief angelegt ist, lohnt sich der Blick in die »Gemmen«, um den diskutierten Themen auf den Grund zu gehen.

*Die Gemme ♦ verweist
auf die Literatur in
Anhang C.*

Ein Märchen – zwei Autoren

Viele Leser (und vor allem Leserinnen) der »Geschichten vom Scrum« ♦ haben das märchenhafte Wieimmerland lieb gewonnen. Das mag daran liegen, dass dieses Land so ganz anders ist, aber doch sehr viele Ähnlichkeiten zu unserer alltäglichen Realität aufweist. Diese positiven Rückmeldungen haben uns dazu bewogen, die »Neuen Geschichten vom Scrum« wieder in Wieimmerland spielen zu lassen. Und wir haben es gewagt, die Fortsetzung als Autorenduo zu schreiben.

»Eine Geschichte von *zwei* Autoren? Das kann nicht funktionieren!« Diese Rückmeldung bekamen wir sehr früh, als wir uns auf die Suche nach Korrektoren und fachlichen Reviewern machten. Nachdem unser Kritiker anhand der ersten Kapitel nicht feststellen konnte, von wem welcher Text stammte, waren wir froh – und machten uns motiviert daran, den Rest des Buches zu schreiben.

Die Metaebene: Wo ist Bumaraia?

Ähnlich wie im ersten Buch gibt es eine Metaebene, auf der über die Handlung des Buches reflektiert wird. In den »Geschichten vom Scrum« war es das Einhorn Bumaraia, das in der Geschichte als Scrum-Coach agierte und auf der Metaebene das Erlebte und Beobachtete kommentierte und sein Scrum-Wissen mit dem Leser teilte.

Im vorliegenden Buch sind die Experten *in* der Geschichte zu finden – lauter erfahrene Agilisten, darunter auch ein Einhorn aus dem Lande Scrum. Auf der Metaebene agieren wir, die Autoren, als »Reflecting Team«: Wir beobachten und kommentieren das Geschehen, leisten den Transfer in unsere Welt und schildern persönliche Erfahrungen aus der Praxis, greifen aber nicht in die Handlung ein.

Einige Leser des ersten Buches empfanden den Wechsel auf die Metaebene als störend, weil sie dadurch immer wieder aus dem Erzählfluss gerissen wurden. Lesern, die sich vollständig in die Welt von Wieimmerland versenken möchten, empfehlen wir deshalb, die Metaebene beim ersten Lesen zu überspringen. Die entsprechenden Kapitel sind in der Überschrift mit dem Hashtag *#meta* gekennzeichnet.

Backlog?

Alle agilen Methoden kommen aus dem englischsprachigen Raum. Die Fachbegriffe sind dementsprechend englisch. Wir haben überall dort, wo wir es für sinnvoll hielten, einen deutschen Begriff verwendet. Im Index sind sowohl die deutschen als auch die englischsprachigen Begriffe aufgeführt. Dadurch lassen sich leichter Querbezüge zur englischsprachigen Literatur herstellen. Einige Scrum-spezifische Begriffe wie Sprint oder Product Backlog haben wir – analog zum ersten Buch – nicht übersetzt, obwohl es auch dafür deutsche Begriffe gibt. In Anhang D »Begriffe« haben wir den im Buch verwendeten deutschen Begriffen die englischen Begriffe in einer Tabelle gegenübergestellt.

Danksagungen

An der Entstehung dieses Buches waren viele Menschen mittelbar oder unmittelbar beteiligt. Wir hoffen, dass wir nachfolgend niemanden vergessen haben.

Die sprachliche und fachliche Güte dieses Buches ist nicht zuletzt auch ein Verdienst unserer Reviewer. Sie haben verschiedene, teilweise sogar mehrere Fassungen des Manuskripts gelesen und kommentiert. Das ist, wie wir aus eigener Erfahrung wissen, eine große und mitunter anstrengende Aufgabe. Unser Dank gilt Andreas Christ, Andreas Erber, Ellen Friehe, Heinz Koschek, Veronika Kotrba, Hannes Kropf, Kathleen Kühmel, Thomas Lieder, Ralph Miarka, Silke Notheis und Juliane Schmid. Ursula Zimpfer hat als Copy-Editorin nicht nur unsere Rechtschreib- und Grammatikfehler ausgemerzt, sondern ganz nebenbei ein paar logische Ungereimtheiten aufgedeckt.

Besonders hervorheben möchten wir den Beitrag von Jens Himmelreich zu diesem Buch. Er hat uns im Jahr 2011 mit seinem Vortrag »Das agile Ich« ♦ eine neue Perspektive auf die agile Welt eröffnet, die uns nachdenklich gestimmt hat. Ein Großteil der Diskussionen im Kapitel »Was auch immer geschieht ...« basiert auf diesen Gedanken – und auf einem Text, den Jens für uns geschrieben hat, damit wir ihn ins Wieimmerland mitnehmen.

Wir freuen uns über die freundliche Genehmigung von PLAY-MOBIL, Abbildungen ihrer Figuren in diesem Buch verwenden zu dürfen und damit die Bilderwelt aus dem ersten Buch fortführen zu können.

Ein besonderer Dank geht an unsere Lektorin Christa Preisendanz vom dpunkt.verlag für ihre Motivation, Begeisterung und die große Geduld, mit der sie dieses Buchprojekt begleitet hat.

Website

Mehr Informationen zum Buch und zu agilen Themen finden Sie unter *www.scrum-geschichten.de*.

Holger Koschek & Rolf Dräther
Wedel/Hamburg, im Dezember 2017

2 Prolog

In einer dunklen Drachenburg, hoch in den rauen Bergen

Die lange Tafel in der Großen Halle war bis auf den letzten Platz besetzt. Ein prasselndes Feuer im großen Kamin und Berge glühender Kohlen in gusseisernen Becken mühten sich, den hohen Raum zu erwärmen. Unzählige Fackeln flackerten entlang der Wände und konnten doch kaum die Schatten aus den Ecken vertreiben. Vom großen Kronleuchter mit seinen Dutzenden Kerzen fiel hin und wieder ein Tropfen Wachs herab.

An der Stirnseite des Raumes, unter Bannern und Trophäen, saß auf einem finster-schönen Thron aus schwarzem Obsidian ein großer alter Smok – der Drachenkönig. Rauch kräuselte von seinen Nüstern zur Decke. Zu seiner Linken und Rechten hatten die engsten Berater und Gefährten Platz genommen. Allesamt erfahren und kampferprobt. Man sollte meinen, sie hätten in ihren langen Leben schon so viel erlebt und gesehen, dass sie nichts mehr erschüttern könnte. Und doch lag eine deutlich spürbare Ratlosigkeit in der Luft.

Der König hatte diese Versammlung einberufen, weil das Leben für Drachen in den letzten Jahren immer gefährlicher und mühsamer geworden war. Das konnte so nicht weitergehen. Gerade trat ein Vertreter der vegetarischen Fraktion vor den Thron und wandte sich an den König.

»Euer Hoheit, wir wissen nicht mehr weiter. Seit die Wieimerländer diese neuen Fallen verkaufen, können wir kaum noch unsere Familien mit dem Nötigsten versorgen. Immer wieder werden wir bei der Nahrungssuche auf den Feldern der Menschen zum Opfer dieser raffinierten Geräte. Über Generationen weiterentwickelte Strategien, mit denen wir früher viele Gefangene rechtzeitig befreien konnten, ehe die Ritter des Königs eintrafen,

erweisen sich heute ein ums andere Mal als wirkungslos. Immer öfter müssen wir mit ansehen, wie unsere Kameraden in Gefangenschaft geraten oder sogar den Tod finden. Selbst Eure Drachenrettungskreuzer müssen häufig unverrichteter Dinge abdrehen, um nicht selbst unter ritterlichen Beschuss zu geraten.« Ein bestätigendes Murmeln ging durch die Reihen der Anwesenden, und so mancher Drache grollte lautstark: »Genau wie bei uns. Genau wie bei uns. Diese neuen Fallen sind ein fürchterliches Übel!« Nach einem fauchenden Flammenstoß aus den königlichen Nüstern kehrte wieder Ruhe im Saal ein. »Was ist da los?«, fragte der König in die Runde seiner Berater. »Warum gelingt es uns nicht mehr, die Technik dieser Menschen zu überwinden und unsere Landsleute zu befreien?«

»Weil sich etwas an der Arbeitsweise der Menschen verändert hat.« Der Oberste Drachenfallen-Hacker trat vor den König, putzte umständlich die Gläser seiner Nickelbrille und wandte sich dann blinzelnd an die versammelte Runde. »Damals wie heute analysieren wir alle Fallenkonstruktionen sehr genau. Wir dokumentieren jede bekannt gewordene Schwachstelle und beschreiben, wie sie sich für Befreiungsversuche nutzen lässt. Und damit waren wir bisher sehr erfolgreich, denn es dauerte ewig, bis die Menschen die von uns genutzten Schwachstellen in der nächsten Fallenversion behoben hatten. Doch nie wurden alle Schwachstellen beseitigt. Zusätzlich gab's neue Lücken im System. Denn stets wurden bei der Fehlerbehebung und Weiterentwicklung unbenutzt neue Fehler gemacht.«

»Jaja, das wissen wir ja alles.« Der Drachenkönig schnaubte ungeduldig kleine Feuersäulen aus seinen Nüstern und trommelte mit den Krallen auf die Armlehne des Throns. »Kommt auf den Punkt. Warum seid ihr neuerdings so unfähig?« Nach einem Moment der Stille fuhr der Oberste Drachenfallen-Hacker an den König gewandt fort: »Bitte – nennt uns nicht unfähig, Majestät. Nicht wir, sondern die Menschen und die Fallen haben sich verändert. Kaum, dass wir heute eine neue Schwachstelle gefunden und zur Befreiung benutzt haben, ist sie auch schon behoben und die verbesserte Fallenversion im Einsatz. Und ganz im Gegensatz zu früher werden bei dieser Anpassung keine neuen Fehler gemacht. Die Fallen werden einfach immer besser. In immer kürzerer Zeit. Wir kommen nicht mehr hinterher.« Den letzten Satz hatte er leise und mit gesenktem Kopf gesprochen, denn er war nicht für die

königlichen Ohren bestimmt. »Und alles nur«, rief er dann, vor unterdrückter Empörung Rauch und Funken speiend, »wegen dieses Scrum, mit dem sie nun arbeiten! Das macht sie so schnell und flexibel. Ich sage euch, Scrum ist das wahre Übel!«

Wieder erhob sich Tumult im Saal. Alle schnaubten, rauchten und grollten durcheinander, bis der König mit einem langen Flammenstoß donnernd dazwischenfuhr: »Seit undenklichen Zeiten leben wir hier. Das ist unsere Heimat. Und daran kann niemand und nichts etwas ändern! Wir werden dieses Scrum vernichten!«

Noch in derselben Nacht verließ ein dunkler Schatten die Drachenburg.